

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X9815016

UDC_____

学 位 论 文

论 MW 造船公司国际竞争力的培育

潘 国 垦

指导教师姓名: 翁 君 奕 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2 0 0 1 年 11 月

论文答辩日期: 2 0 0 1 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2 0 0 1 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2001 年 11 月

论 文 摘 要

改革开放之初，中国造船业就凭籍低成本优势打入国际市场。通过广泛引进国外设计，全面采用国际规范、规则 and 标准，大力推进技术改造和技术进步，中国造船的市场份额不断快速递增，成为仅次于韩国和日本的世界第三造船大国，同时也成为我国重加工行业中少有的能在国际市场与发达国家列强一争高低的战略行业。

值得关注的是，仰仗低成本优势构筑价格竞争力的中国造船业，近年来由于船价的低迷和造船成本的快速上升，面临国际竞争力明显下降的严峻形势。应该指出，我们这个“老三”与韩国、日本这两个一流的造船发达国家相比，差距非常大。中国加入 WTO 之后，采取一切措施努力控制造船成本，理应是我国造船业保持国际竞争力最重要的战略手段。

作为中国近代工业发祥地之一的 MW 造船公司，同样无法避免国际船舶市场竞争白热化的剧烈冲击。本文旨在通过分析 MW 造船公司国际竞争力的现状，明确公司的竞争优势和发展机遇，并根据迈克尔·波特的竞争优势理论，对公司发展战略做出选择，从中探讨培育公司国际竞争力的途径。

本文共分五章：第一章，对世界造船业的基本格局作个简要介绍；第二章，通过分析加入 WTO 对中国造船业的影响，提出我们的应对策略，并对中国造船业国际竞争力做出基本评价；第三章，通过对 MW 造船公司单船成本的分析，对构成公司价值链的各个价值活动进行了比较深入的剖析，从中找出公司存在的问题与差距，以及公司的实力和机会；第四章，应用迈克尔·波特的竞争优势理论，选择低成本集聚作为公司的总体发展战略；第五章，从总体发展战略出发，寻求培育公司国际竞争力的途径。

笔者认为，由于集装箱船运输以其高安全性、高环保性、港口作业高效性及海陆空联运高集散性等特点得到良好发展，市场前景光明，已成为所有货运

船型中最具发展潜力的一种运输工具。据航运机构预测，世界集装箱船队将以 9.2% 的年增长速度发展，但由于世界造船能力的过分扩张，国际船舶市场将继续显示出高订单、低船价的明显特点，船舶订单的竞争将日益加剧。

实施低成本集聚战略的 MW 造船公司应把目标市场定位在承造 3000TEU 以下中小型集装箱船系列上，并把完善船舶设计、物资采购和实现连续生产这三大环节作为缩短造船周期、降低造船成本的重要措施。

本文的结论是：实施低成本集聚战略是 MW 造船公司培育国际竞争力最有效的途径。

关键词：造船 低成本集聚 国际竞争力

目 录

前 言	1
第一章 世界造船业的基本格局	3
第一节 世纪之交的世界船舶市场	3
第二节 世界造船市场份额之争	6
第三节 未来几年世界造船市场预测	8
第二章 加入 WTO 对中国造船业的影响	10
第一节 WTO 的基本法律原则	10
第二节 加入 WTO 对中国造船业的利弊分析	12
第三节 加入 WTO 后中国造船业的应对策略	15
第四节 中国造船业竞争力的国际比较	17
第三章 MW 造船公司国际竞争力的现状	23
第一节 公司的发起与资产重组	23
第二节 公司单船成本分析	31
第三节 公司价值链分析	35
第四节 公司的竞争优势与发展机遇	42
第四章 MW 造船公司经营发展战略的选择	47
第一节 低成本集聚战略	47
第二节 以制度创新带动技术创新和管理创新战略	49
第三节 人力资源管理战略	50
第五章 培育 MW 造船公司国际竞争力的途径	53
第一节 公司造船产品的市场定位	53
第二节 降低造船成本要从船舶的设计入手	56
第三节 采购成本控制与船厂物流管理	59

第四节	转模是 MW 造船公司的必然选择	60
第五节	信息技术是 MW 造船公司腾飞的助推器	66
结 束 语	69
主要参考文献	70
后 记	72

前 言

福建省 MW 造船股份有限公司（以下简称 MW 造船公司）创办于清同治五年（公元 1866 年），时称福建船政局，曾是远东最早建立、最具规模的近代造船基地。福建船政局作为洋务运动的重要产物，是清末“师夷长技以制夷”思想的具体实践，诚如船政创办者洋务大员左宗棠所言：“中国自强之策，除修明政事，精练兵勇外，必应仿造轮船以夺彼族之所恃。”

西方近代技术的采用，在中国是从洋务运动开始，从生产力角度而言，设局造船意味着从手工作坊式生产到大机器生产的重要历史转折。自此，中国的经济、文化和思想结构开始发生裂变。福建船政局作为中国民族工业的重要源头，她为近代中国的舰船制造、新式水师建设和中西文化交流等领域的开拓，都做出了令人瞩目的贡献，在中国近代史上留下了浓重的一笔。

同时，船政前后学堂推行新式教育，造就了一大批在中国近代颇具影响的船政英才，尤其是著名思想家、翻译家严复的《天演论》、《原富》等多部西方政治经济学说，使近代资产阶级思想在中国得到广泛的传播，影响了二十世纪前后整整一代中国青年知识分子。福建船政局自 1866 年创建至 1907 年停办，共计造船 44 艘，由于清朝政府的腐败无能，其间经历了 1884 年中法马江海战的严重浩劫，福建船政局虽有不平凡的创举，仍难以避免衰落的命运。

改革开放以来，遵照邓小平同志“中国的船舶要出口，要打进国际市场”的指示，MW 造船公司勇敢参与国际船舶市场竞争，并依靠科技进步，持续加大技改力度，特别是加大船台、码头和起吊能力等硬件的投入，公司造船能力从改革开放之初的千吨级，跃升到目前的 3.5 万吨级。通过造船产品的不断更新换代，使造船的设计、工艺和管理水平得到不断提高，产品等级由建造常规的小型客货轮，提高到建造具有世界先进水平的工程船舶、多用途集装箱货船、干散货船和成品油船。造船产品从省内外一举走向世界，并由香港、东南亚、

南美洲扩展到曾是世界造船中心的欧洲，并在国际船舶市场上取得良好信誉，成为中国地方造船企业中的佼佼者。

进入二十一世纪的国际船舶市场，今后十年总体上船舶需求将继续保持旺盛，但由于世界造船能力的过分扩张，船价的上升空间有限，显示出高订单、低船价的明显特点。从船型上看，油船和集装箱船需求一致看好，成交活跃，这对 MW 造船来说是极为难得的机遇。

第一章 世界造船业的基本格局

造船业是水运交通、能源运输和海洋开发等行业的装备工业。世界上许多大型造船公司既是国际船舶市场上的重要竞争力量，又是海军舰艇的主要生产厂家，具有不可替代的战略地位。本章对世纪之交的世界船舶工业作简要介绍。

第一节 世纪之交的世界船舶市场

据国际货币基金组织（IMF）称，二十世纪最后一年的全球经济总体上依然保持繁荣，世界经济增长率达 3.4%，比 1999 年的 3.1% 上升了 0.3%（见表 1-1）。突出表现在：美国经济增速进一步减缓，欧洲出现转机，亚洲全面复苏，一个比较平衡的全球经济发展局面正在形成。

渡过 1997 年夏季亚洲金融危机的东亚经济和颇具活力的欧洲经济，对世界

表 1-1：世界主要国家（地区）经济增长率预测

单位：%

国家或地区	美国	日本	德国	法国	意大利	英国	加拿大	韩国	中国大陆	台湾省	香港	新加坡
1996	2.8	3.9	1.4	1.5	0.5	2.2	1.2	7.1	9.6	6.7	4.9	7.0
1997	3.8	0.9	2.2	2.4	1.5	3.3	3.8	5.5	8.8	6.9	5.3	7.8
1998	2.7	0.3	2.7	2.9	2.4	1.7	3.3	-5.8	7.8	4.7	-5.1	0.3
1999	4.2	0.3	1.5	2.9	1.4	1.4	4.2	7.8	7.1	5.4	2.0	5.7
2000	4.9	1.7	2.9	3.7	2.9	2.9	4.3	7.0	7.0	6.2	6.0	6.3
2001	3.0	2.2	3.0	2.9	3.1	3.1	3.0	6.5	6.5	6.0	4.7	6.1

资料来源：IMF 统计值，2000 年和 2001 年数据为估计值。

经济起到了强大的拉动作用。2000 年世界贸易 5% 的增长率预示海上货运量比 1999 年再次明显上升, 在大多数航运市场上运费有了相当大的提高。作为散货船运输市场“晴雨表”的波罗的海运价指数, 一直在 1600 点左右高位徘徊。油运市场的运价指数也有不俗表现, 巨型油轮的海上运费也创出历史最好水平, 日租金比 1999 年上涨了约 3 倍。

国际集装箱船航运市场无论主干航线还是支干航线, 都表现得相当活跃。受亚洲经济强势增长和美国经济的带动, 太平洋航线(也称东西航线)上货运量大幅增加, 箱位利用率达到 80% 以上, 集装箱船运价上涨 30% 以上, 泛大西洋航线(也称南北航线)也出现良好的恢复走势, 欧洲市场的箱位出口量已逐步恢复到亚洲金融危机前的水平, 集装箱船运价开始上涨。多方资料显示, 受国际经济贸易发展的有力拉动, 世界航运市场对集装箱船的需求较大, 新集装箱船的建造主要是海上货运市场需求的拉动, 而不仅仅是船队更新的压力。

由于即期运价上升和中远期市场看好, 船东担心船价进一步上涨和船台或船坞的位置紧缺, 订购新船的积极性空前高涨, 急于与船厂签约成交, 那些与船厂签有 OPTION 的船东更是纷纷宣布实施选择权。因此 2000 年的世界造船市场呈现出少有的繁荣状态, 如此大量的需求只有在 1973 年油轮景气时出现过。

由于全球船厂的手持订单几近饱和, 相当于 2 年半以上的工作量, 再加上船价处于上升之中, 大多数船厂放慢了接船速度。从某种程度上说, 在签约积极性上, 船厂与船东之间的关系发生逆转, 世纪之交的世界船舶市场已从买方市场转为卖方市场。据预测, 今后至少五年内新船需求将保持兴旺, 至 2005 年达到峰值, 以后稍有下降。在新船订单大幅度上升的推动下, 2000 年一年里的新船成交价几乎上升了 10%。英国克拉克松咨询公司对 4 型油船、4 型散货船、2 型液化气船和 2 型集装箱船价格水平的变化如表 1-2。

总体来说, 当前新船合同价格的平均水平仍比亚洲金融危机前低 10% 左右,

表 1-2：12 型船舶合同价变化

船价单位：万美元

船舶类型	2000 年 12 月价	比 1999 年底	比 1999 年 4 月	比 1997 年 底
VLCC 型油船 (30 万载重吨)	7650	↑ 10.9%	↑ 10.1%	↓ 7.8%
苏伊士型油船 (15 万载重吨)	5250	↑ 23.5%	↑ 20.7%	↑ 1.0%
阿芙拉型油船 (11 万载重吨)	4150	↑ 25.8%	↑ 22.1%	↑ 1.2%
灵便型成品油船 (4.7 万载重吨)	2950	↑ 13.5%	↑ 15.7%	↓ 6.3%
好望角型散货船 (17 万载重吨)	4050	↑ 15.7%	↑ 28.6%	→
巴拿马型散货船 (7.5 万载重吨)	2250	↑ 2.3%	↑ 21.6%	↓ 16.7%
大灵便型散货船 (5.1 万载重吨)	2050	↑ 2.5%	↑ 20.6%	↓ 8.9%
小灵便型散货船 (3 万载重吨)	1500	↑ 3.2%	↑ 11.1%	↓ 16.6%
全冷式液化石油气 船 (7.8 万米 ³)	6000	↑ 7.1%	↑ 7.1%	↓ 3.2%
大型液化天然气船 (13.8 万米 ³)	17250	↑ 4.5%	↑ 1.4%	↓ 25.0%
大型集装箱船 (3500 标箱)	4150	↑ 9.2%	↑ 12.2%	↓ 17.0%
小型集装箱船 (1100 标箱)	1800	↑ 2.9%	↑ 5.9%	↓ 10.0%
平 均	—	↑ 9.6%	↑ 14.8%	↓ 9.1%

资料来源：2001.1 《船舶经济贸易》

尚有一定的回升空间。需要指出的是,由于世界造船能力特别是韩国造船能力的过度扩张(韩国的现代、三星和汉拿三家公司在 1994 至 1996 年就投资了约 10 亿美元,建造了五座大型船坞,新增造船能力 350 万总吨,世界造船能力扩大了 15%),所以即使当前的新船成交价恢复到 1997 年底时的水平,仍比 1991 年高船价时的价格水平低 18%,显示出高订单、低船价的明显特点。

第二节 世界造船市场份额之争

据英国克拉克松咨询公司数据库显示,按修正总吨计 1999 年、2000 年新船完工量、新船接单量和截止 1999 年底、2000 年底拥有手持订单前 10 名的国家和地区排行榜如表 1-3、表 1-4。

表 1-3: 1999 年世界造船主要数据

单位: 修正总吨

排名	国别	新船完工量	市场份额	国别	新船接单量	市场份额	国别	手持订单	市场份额
1	日本	610 万	34.6%	韩国	610 万	32.5%	韩国	1100 万	29.4%
2	韩国	440 万	24.9%	日本	500 万	26.2%	日本	840 万	22.4%
3	中国	110 万	6.1%	中国	200 万	10.5%	中国	280 万	7.5%
4	意大利	79.7 万	4.6%	波兰	81.8 万	4.3%	意大利	210 万	5.6%
5	德国	76 万	4.3%	德国	73.7 万	3.9%	德国	200 万	5.5%
6	荷兰		2.7%	意大利		3.8%	波兰	132 万	
7	西班牙		2.6%	美国		2.5%			
8	波兰		2.4%	西班牙		2.0%			
9				法国		1.8%			
10									
	全世界	1750 万	100%	全世界	1890 万	100%	全世界	3750 万	100%

		1483 艘			1523 艘			2484 艘	
--	--	--------	--	--	--------	--	--	--------	--

资料来源：2000.5《船舶经济贸易》

第一章 世界造船业的基本格局

7

表 1-4：2000 年世界造船主要数据

单位：修正总吨

排名	国 别	新 船 完工量	市 场 份 额	国 别	新 船 接单量	市 场 份 额	国 别	手 持 订 单	市 场 份 额
1	韩 国	1000 万		韩 国	1060 万	40.8%	韩 国	1570 万	38.8%
2	日 本	616 万		日 本	770 万	29.5%	日 本	1150 万	28.5%
3	中 国	346 万		中 国	220 万	8.7%	中 国	420 万	10.4%
4				波 兰	150 万	5.7%	波 兰	200 万	5.0%
5				德 国	110 万	4.2%	德 国	120 万	3.0%
6				克罗地亚	60 万	2.4%	克罗地亚	90 万	2.2%
7				意大利	40 万	1.4%	中国台湾	70 万	1.7%
8				西班牙	40 万	1.4%	美 国	70 万	1.7%
9				荷 兰	30 万	1.3%	西班牙	60 万	1.4%
10				中国台湾	20 万	0.9%	意大利	50 万	1.3%
	全世界		100%	全世界		100%	全世界		100%

资料来源：第 5 期、第 6 期/2001《中国船舶报》

1956 年，日本的造船产量超过英国、瑞典、荷兰等老牌造船强国，占据了世界头把交椅。数年后日本造船产量更是进一步占了世界总产量的 40%以上，在 70 年代鼎盛时期的市场占有份额曾高达 50%而成为“造船王国”。从二十世纪七十年代中期到八十年代末，随着韩国和中国等亚洲新兴造船国家的崛起，东亚国家所占的造船份额不断上升，占到了全世界造船总量的近 80%，从而完成了世界造船中心从西欧向东亚的产业转移。

但是，二十世纪九十年代的世界造船市场急剧变动。从 1999 年、2000 年世界造船的主要数据不难看出，在各造船国的激烈竞争过程中，日本和韩国作为世界第一流的造船强国，其地位正在发生根本逆转，显赫近半个世纪的日本

“造船王国”地位受到了韩国的强有力挑战，正被韩国所取代。从 2000 年起，韩国的造船完工量、新船接单量和手持订单量全面超过日本，而成为“三冠王”。

韩国造船业超过日本还表现在以下几个方面：

1. 由于韩元汇价低、材料设备采购成本低和工资费用低等原因，韩国船厂的造船成本比日本平均低 10% 左右；

2. 近几年造船效率快速提高，劳动生产率已接近日本水平；

3. 在建造高技术高附加值船舶方面显示出极强的竞争力，尤其在油船、集装箱船、液化天然气船和海洋平台等方面；

4. 在船舶科研开发、设计力量和电子商务方面已领先于日本。

二十世纪末，中国造船界的表现可圈可点，出口船订单和国内船订单全面开花。2000 年底中国船厂的手持订单达 420 万修正总吨，市场占有率首次超过 10%，进一步巩固了世界第三造船大国的地位。

第三节 未来几年世界造船业预测

2001 年的世界经济前景受美国经济拖累正在继续下滑，特别是美国 9.11 恐怖事件之后，世界各国的经济学家纷纷下调了对 GDP 增长率的预测，并预言美国经济即将进入零增长时代。

但中国是个例外，7 月份北京申奥成功和 11 月份我国加入 WTO 就像我们的国家足球队提前二轮打入世界杯一样激动人心，鼓舞着中国人的斗志。实际上，低廉的劳动力成本和日益与市场经济接轨的投资环境使得其他国家难以与其竞争，中国的 GDP 将继续保持较快的增长速度。据预测，2001 年至 2010 年间，中国的石油需求将以年均 4.6% 的速度增长，对世界石油市场产生一定影响；而中国加入 WTO 和电子商务的快速发展，也必将加速经济全球化的进程，并带动国际贸易量的进一步增长。

据英国远洋航运咨询公司预测，在 2005 年前，各类船舶年均需求量为 2890

万总吨，其中油船约占 41%，按 2000 年年中的船价，五年投入总额 561 亿美元；

散货船占 20%，投入 245 亿美元；集装箱船占 16%，投入 196 亿美元。

未来几年，世界油船市场仍然将看好。二十世纪七十年代建造的 300 余艘大型油船需要更新换代，加之欧盟提出的限制单壳油船使用年限的方案加速了油船的更新步伐，因而近几年对油船的需求量将会继续上升，油船建造将成为最耀眼的市场亮点。

散货船在经过 1998 至 1999 年连续 2 年的更新高峰后，过热订造的 2250 万载重吨的散货船将会在今明二年大量完工交船，因此供求关系已经逆转。今后几年不会出现很多散货船订单，这种趋势可能会延续到 2003 年。

集装箱船需求量将继续增长。由于其运输低成本、高效率将吸引更多的货物采用集装箱载运。虽然市场暂时性的波动不可避免，但为了实现规模效益，建造运输能力大的集装箱船将是今后的发展趋势，集装箱班轮将是世界最具增长潜力的航运市场，为世界造船带来良好的市场机会。

第二章 加入 WTO 对中国造船业的影响

中国加入 WTO，意味着我们将在更大程度上对外开放，意味着按国际规则更大规模地参与国际竞争，“与狼共舞”。中国造船业经过二十年的快速发展，已位居韩国、日本之后成为世界重要的造船国家之一，美欧等发达国家已对我国造船业的动向给予愈来愈大的“关注”。倘若没有及时全面了解 WTO，积极研究应对思路和策略，在未来的国际造船竞争中，必将面临更加严峻的挑战。

第一节 WTO 的基本法律原则

一、WTO 的宗旨与目标

WTO 是世界贸易组织（WORLD TRADE ORGENIZATION）的英文缩写，成立于 1995 年 1 月 1 日，目前拥有 137 个成员国，总部设在日内瓦，人称“经济联合国”。WTO 的前身是关贸总协定缔约国，其主要职能是制定和规范国际贸易规则，提供多边贸易谈判场所，组织多边贸易谈判，促进多边贸易协定的实施，处理成员国之间的贸易争端，定期审议成员国贸易政策。

WTO 的宗旨是：1. 提高生活水平，保证充分就业，大幅度稳定地提高实际收入和有效需求；2. 扩大货物、服务和贸易；3. 坚持走可持续发展之路，各成员国应促进对世界资源的最优利用，保护和维护环境，并以符合不同经济发展水平下各成员国需要的方式，加强采取各种相应的措施；4. 积极努力以确保发展中国家，尤其是最不发达国家，在国际贸易增长中获得与其经济发展水平相应的份额和利益。

WTO 的目标是：建立一个完整的包括货物、服务与贸易有关的投资及知识产权等更具活力、更持久的多边贸易体系，以巩固关贸总协定贸易自由化的成

果和乌拉圭回合多边贸易谈判的所有成果。

为了有效地实现上述宗旨和目标，WTO 规定各成员国应通过达成互惠互让的安排，大幅度削减关税和其他贸易壁垒，在国际经贸竞争中，消除歧视性待遇，坚持非歧视性贸易原则，对发展中国家给予特殊和差别待遇，扩大市场准入程度及提高贸易政策和法规的透明度，以及实施通知与审议等原则，从而协调各成员国之间的贸易政策，共同管理全球贸易。

二、WTO 的基本法律原则

1. 公平贸易原则：各成员国的出口贸易经营者不得采取不公正的贸易手段，进行或扭曲国际贸易竞争，尤其不能采取倾销和补贴的方式在他国销售产品。世贸组织强调，以倾销或补贴方式出口本国产品，给进口方国内工业造成实质性损害，或有实质性损害威胁时，进口方可以根据受损的国内工业企业的指控，采取反倾销和反补贴措施。世贸组织反对成员国滥用反倾销和反补贴措施达到其贸易保护的目的。

2. 关税减让原则：关税减让一直是多边谈判的主要议题。关税减让谈判一般在产品主要供应者与主要进口者之间进行，其他国家也可参加。双边的减让谈判结果，其他成员国按照“最惠国待遇”原则可不经谈判而适用。

3. 透明度原则：要求各成员国将有效实施的有关管理对外贸易的各项法律、法规、行政规章、司法判决等加以公布，使其他成员政府的贸易经营者熟悉；各成员政府之间或政府机构之间签署的影响国际贸易政策的现行协定和条约也应加以公布；各成员国应在其境内统一、公正和合理地实施各项法律、法规、行政规章、司法判决等。

4. 针对国营贸易企业原则：世贸组织对国营贸易企业的主要要求是，在进行有关进出口购买或销售时，应只以商业上的考虑作为标准，并为其他成员企

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库